
Э. Л. Боднар, А. М. Шкляева

Исследование связи индивидуально-личностных особенностей руководителей и их склонности к делегирующему стилю руководства

Способность большинства компаний к выживанию и преуспеванию в современном деловом мире во многом зависит от того, насколько эффективны отношения руководства и коллектива. Эффективное руководство предполагает высокую профессиональную компетентность и определённые личностные качества руководителей. Проблемой изучения личностных характеристик, обуславливающих эффективность руководства, занимались многие исследователи. В нашей работе мы обратились к такому аспекту личностных особенностей руководителя как способность делегировать должностные полномочия.

В современных условиях руководитель не в состоянии единолично решать все возникающие управленческие проблемы, поскольку их много, они разнообразны и специфичны, а его знания, опыт и имеющийся запас времени ограничены.

Большинство современных руководителей охотно признают важность и значимость делегирования полномочий в процессе управления персоналом. Однако, когда речь заходит о конкретной ситуации, многие тут же стремятся доказать собеседнику (консультанту или руководителю высшего уровня), что механизм делегирования полномочий или не функционирует, или уж точно не применим к их участку работы. Таким образом, проблема заключается в том, что руководители, даже понимая, какие выгоды приносит делегирование полномочий, на практике очень часто уходят от реализации этой важной управленческой функции. И одна из причин такого поведения кроется именно в их личностных особенностях.

Целью данного исследования является изучение связи между индивидуально-личностными особенностями руководителей и их склонности к делегирующему стилю руководства.

Для достижения данной цели были поставлены и решены следующие задачи:

- Раскрыть сущность и дать определение делегирования.
- Изучить процесс делегирования должностных полномочий, его основные этапы, цели и принципы.
- Проанализировать эмпирические факты взаимосвязи личностных особенностей руководителей и их склонности к делегированию.
- Подобрать методики, адекватные цели и задачам работы.
- Провести исследование и проверить гипотезы о взаимосвязи личностных особенностей руководителей и их склонности к делегирующему стилю руководства.

В процессе исследования нами были выдвинуты следующие гипотезы:

1. Внутренний локус контроля в процессе делегирования должностных полномочий способствует эффективному делегированию.
2. Высокий уровень тревожности руководителя мешает ему делегировать полномочия.
3. Низкий уровень агрессивности препятствует руководителю в процессе делегирования должностных полномочий.

Теоретической предпосылкой выдвижения гипотез стали работы общепсихологической направленности, в которых установлена связь между внутренним локусом контроля и эффективностью личности в профессиональной деятельности (Е. Бажин, Е. Голынкина, Эткинд А., В. Бодров, И. Кондаков, М. Смирнова и др.); между высоким уровнем тревожности и сложностями в межличностной коммуникации (Н. Немов, Г. Салливан, З. Фрейд, Э. Фромм, К. Хорни и др.); между агрессивностью и поведением человека (В. Бэрон, С. Майерс, А. Реан и др.). Во многих исследованиях показана связь между данными характеристиками и эффективностью личности в целом, а также в профессиональной деятельности. Но в отношении такой стороны профессиональной деятельности как делегирование должностных полномочий исследований практически не представлено.

Для проверки сформулированных *гипотез* были использованы следующие методики:

- опросник «Уровень субъективного контроля» Дж. Роттера (адаптация Е. Ф. Бажина, Е. А. Голынкина и А. М. Эткинд) [См.: 1];
- шкала самооценки уровня тревожности Ч. Д. Спилбергера, Ю. Л. Ханина [См.: 2];
- методика диагностики агрессивности Басса — Дарки [См.: 3];
- рисуночный тест «Деловые ситуации» Н. Г. Хитровой [См.: 4];
- опросник для определения стиля руководства Херси — Бланшара [См.: 5];
- шкала самооценки способности к делегированию (модифицированный вариант шкалы самооценки Т. Дембо-Рубинштейна) [См.: 6].

Фактический материал получил статистическую обработку с использованием критерия Пирсона.

Исследование было проведено на выборке руководителей среднего звена частных организаций г. Екатеринбурга (60 человек).

Предмет исследования: взаимосвязь склонности к делегирующему стилю руководства и индивидуально-личностных особенностей руководителя (локус контроля, тревожность, агрессивность).

Ключевые понятия исследования были определены в ходе теоретического анализа проблемы. К ним относятся следующие:

- *полномочия* — ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия сотрудников на выполнение определенных задач (Л. Маллинз [См.: 7]);
- *делегирование полномочий* — это передача полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение (Г. Кунц и С. О’Доннел [См.: 8], М. Мескон и Ф. Хедоури [См.: 5] и др.). В нашей работе используется традиционная модель делегирования, согласно которой подчиненные получают некоторую свободу в поиске оптимального решения, но при этом несут ответственность перед руководителем за полученный результат (У. Дункан [См.: 9]);
- *стиль руководства* — это относительно устойчивая система способов, методов и форм практической деятельности руководителя (Джули-Энн Амос [См.: 10] и др.). Согласно теории Херси — Бланшара, руководитель может предпочесть один из четырех стилей управления: предписание, убеждение,

сотрудничество и делегирование. Понятие «делегирование» означает, что руководитель передает право принятия решений подчиненному, а тот, в свою очередь, самостоятельно определяет задачи, вырабатывает тактику и выполняет работу.

Опрос по методике Херси — Бланшара показал, что в исследуемой группе руководителей из 60 человек 50 % группы (30 чел.) склонны к делегирующему стилю руководства, и столько же — к использованию других стилей руководства (табл. 1).

Таблица 1

Результаты корреляционного анализа связи биографических и профессиональных характеристик руководителя с его склонностью к делегирующему стилю руководства

Характеристика руководителя	Коэффициент Пирсона
Пол	-0,053
Возраст	0,224*
Сфера деятельности	0,003
Стаж руководящей работы	0,081
<i>Количество подчиненных</i>	<i>0,395**</i>

* Корреляция значима на уровне $p = 0,05$ (двухсторонняя). Критическое значение — 0,211.

** Корреляция значима на уровне $p = 0,01$ (двухсторонняя). Критическое значение — 0,325.

Можем заметить, что со склонностью руководителя к делегирующему стилю руководства коррелируют его возраст и количество подчиненных: чем старше становится руководитель и чем больше у него подчиненных, тем он более склонен к такому стилю. Можно предположить, что руководители, количество подчиненных у которых достаточно высоко, вынуждены переходить на делегирующий стиль руководства. Это может быть связано как с большим объемом работы, так и с высокой специфичностью заданий, выполнение которых могут обеспечить только специалисты в своей области, тогда как за руководителем остается исключительно общее стратегическое руководство. Кроме того, возможно, что с возрастом у человека уже физически не

хватает сил всю работу «тянуть на себе», и он вынужден передавать часть работы своим подчиненным.

Для выявления связи индивидуально-личностных особенностей руководителей и их склонности к делегирующему стилю руководства был проведен корреляционный анализ (табл. 2).

Таблица 2

**Результаты корреляционного анализа связи
индивидуально-личностных черт руководителя
с их склонностью к делегирующему стилю руководства**

Индивидуально-личностные черты руководителя	Коэффициент Пирсона
<i>Шкалы опросника «Уровень субъективного контроля» Дж. Роттера (адаптация Е. Ф. Бажина и др.)</i>	
Общая интернальность	0,247*
Уровень интернальности в области производственных отношений	0,104
<i>Показатель по методике диагностики агрессивности Басса — Дарки</i>	
Агрессивность	–0,105
<i>Шкала самооценки уровня тревожности Ч. Д. Спилбергера, Ю. Л. Ханина</i>	
Ситуационная тревожность	–0,346**
Личностная тревожность	–0,238*
<i>Показатели по методике «Деловые ситуации» Н. Г. Хитровой</i>	
Препятственно-доминантный тип решения ситуаций	–0,170
Самозащитный тип решения ситуаций	–0,294*
Разрешающий тип решения ситуаций	0,292*
Экстрапунитивные реакции	0,188
Интрапунитивные реакции	–0,146
Импунитивные реакции	0,009

* Корреляция значима на уровне $p = 0,05$ (двухсторонняя). Критическое значение — 0,211.

** Корреляция значима на уровне $p = 0,01$ (двухсторонняя). Критическое значение — 0,325.

Как можно заметить, склонность руководителя к делегирующему стилю руководства положительно коррелирует с показателями по

шкале общей интернальности и разрешающим типом решения ситуаций и отрицательно коррелирует с уровнем ситуационной и личностной тревожности и самозащитным типом решения ситуаций. Корреляции между показателем агрессивности и склонностью к делегирующему стилю руководства не обнаружено.

Рассмотрим полученные данные более подробно.

Интернальность (внутренний локус контроля) отражает отношение субъекта к различным событиям как к внутренне детерминированным, экстернальность (внешний локус контроля) — как к внешне детерминированным. Согласно методике «Уровень субъективного контроля», шкала общей интернальности в верхнем полюсе соответствует внутреннему локусу контроля, в нижнем — внешнему локусу контроля. По нашим данным, руководители с высокими показателями по шкале общей интернальности (внутренний локус контроля) достоверно чаще прибегают к делегирующему стилю руководства ($r = 0,247$ при $p = 0,05$). Можно предположить, что руководители с внутренним локусом контроля (высоким уровнем субъективного контроля над любыми значимыми ситуациями) считают, что большинство профессиональных успехов и неудач в сфере делегирования должностных полномочий есть результат их собственных действий и что они могут ими управлять. Таким образом, они осознают свою персональную ответственность за эти события и за то, как складывается рабочий процесс в целом. Такие руководители чаще посещают обучающие семинары, изучают современную литературу по эффективному управлению и благодаря этому лучше понимают преимущества делегирующего стиля руководства и стараются воплощать его в жизнь.

В ходе анализа первичных данных мы заметили интересную деталь: количество человек с одинаково высоким уровнем интернальности (от 8 до 10 стенов) в группах, склонных и не склонных к делегирующему стилю, примерно одинаково (8 и 10 человек соответственно). Таким образом, у руководителей с очень высокими показателями по шкале общей интернальности не наблюдается однозначной склонности к делегирующему стилю управления. Можно предположить, что руководители с очень высокими показателями интернальности (от 8 до 10 стенов) порой сталкиваются с серьезными трудностями именно в процессе делегирования должностных полномочий. Такие люди привыкли всегда полагаться на себя, искать выход из ситуации

исключительно собственными силами — им психологически сложно снять с себя часть полномочий и передать их другим.

Мы обнаружили также, что склонность руководителя к делегирующему стилю руководства положительно коррелирует с разрешающим типом решения ситуаций ($r = 0,292$, $p = 0,05$) и отрицательно коррелирует с самозащитным типом решения ситуаций ($r = -0,294$, $p = 0,05$).

Эти данные могут означать, что в ситуации принятия решения реакция руководителей, предпочитающих делегирующий стиль руководства, принимает форму требования помощи каких-либо других лиц для разрешения ситуации, форму принятия на себя обязанности сделать необходимые исправления, или же она происходит в расчете на время, что нормальный ход вещей принесет с собой исправления. В ситуации делегирования полномочий такие руководители не склонны брать все на себя, вместо этого они предпочитают передавать работу подчиненным и, как следствие, использовать делегирующий стиль руководства.

Вместе с этим, руководителям, склонным к делегирующему стилю руководства, не свойственен самозащитный тип решения ситуаций, при котором Я субъекта играет наибольшую роль в процессе решения ситуаций, и субъект или порицает кого-нибудь, или же согласен отвечать, или отрицает ответственность вообще. Можно предположить, что руководители, сфокусированные на самозащите, не склонны доверять работу подчиненным. Это может быть связано со страхом потерять авторитет, боязнью риска, высокой тревожностью и неумением корректно работать с подчиненными в ситуации делегирования.

Корреляционный анализ показателей шкалы самооценки способности к делегированию (модифицированный нами вариант шкалы самооценки Т. Дембо-Рубинштейна) и склонности к делегирующему стилю руководства (методика Херси — Бланшара) показывает, что оценка актуального уровня своей способности к делегированию отрицательно коррелирует со склонностью к делегирующему стилю руководства ($r = -0,306$ при $p = 0,05$). **Данные результаты мы можем проинтерпретировать следующим образом:** руководители, объективно склонные к делегирующему стилю руководства, оценивают свои способности к делегированию как низкие. Можно предположить, что

руководители, одновременно обладая внутренним локусом контроля и предпочитающие делегирующий стиль руководства, считают, что в процессе работы над собой, дополнительного образования, консультаций по вопросам делегирования и других форм обучения они могут существенно повысить свой уровень в сфере делегирования и в связи с этим оценивают актуальный уровень как заведомо низкий.

Ниже представлены обобщенные итоги эмпирического исследования (рис. 1).



Рис. 1. Корреляционные связи склонности к делегирующему стилю руководства с индивидуально-личностными характеристиками руководителя

Выдвинутые нами гипотезы получили статистическую проверку. На основе результатов исследования взаимосвязи склонности к делегирующему стилю руководства и индивидуально-личностных особенностей руководителя нами сделаны следующие выводы:

— В целом склонность к делегирующему стилю руководства положительно коррелирует с внутренним локусом контроля, отрицательно коррелирует с уровнем тревожности и не образует достоверных корреляционных связей с уровнем агрессивности руководителей.

— Гипотеза (1) о том, что внутренний локус контроля в процессе делегирования должностных полномочий способствует эффективному делегированию, подтвердилась ($r = 0,247$ при $p = 0,05$). В то же время мы установили, что в подгруппе с выраженной склонностью к делегирующему стилю руководства и в подгруппе испытуемых, склонных к другим стилям руководства, встречается одинаково высокий уровень интернальности. Можно предположить, что очень высокий уровень интернальности может как способствовать, так и препятствовать успешному делегированию должностных полномочий.

— Гипотеза (2) о том, что высокий уровень личностной тревожности руководителя мешает ему делегировать полномочия, подтвердилась ($r = -0,238$ при $p = 0,05$). Высокий уровень ситуативной тревожности также мешает руководителю делегировать полномочия ($r = -0,346$ при $p = 0,01$).

— Гипотеза (3) о том, что низкий уровень агрессивности препятствует руководителю в процессе делегирования должностных полномочий, не подтвердилась. Значимых корреляционных связей между склонностью к делегирующему стилю руководства и уровнем агрессивности в нашей выборке не обнаружено.

— При этом были получены значимые корреляционные связи между возрастом руководителя ($r = 0,224$, $p = 0,05$), количеством подчиненных ($r = 0,395$, $p = 0,01$), разрешающим типом решения ситуаций ($r = 0,292$, $p = 0,05$) и склонностью к делегирующему стилю руководства.

Руководителей, участвующих в нашем исследовании и склонных к делегирующему стилю руководства, мы можем в целом охарактеризовать как людей зрелого возраста, имеющих широкий штат сотрудников и предпочитающих разрешающий тип решения ситуаций.

Полученные результаты исследования могут быть использованы для составления обучающих программ, направленных на оптимизацию процесса делегирования должностных полномочий, а также при преподавании таких дисциплин, как психология управления, организационная психология, психология труда.

2. Практикум по психологии состояний : учеб. пособие / под ред. проф. О. А. Прохорова. СПб., 2004.
3. Басс А., Дарки А. Концепция агрессии/враждебности. Екатеринбург, 2003.
4. Шапарь В. Б., Шапарь О. В. Практическая психология: Проективные методики. Ростов н/Д, 2006.
5. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М., 2004.
6. Яньшин П. В. Клиническая психодиагностика личности : учеб.-метод. пособие. 2-е изд., испр. СПб., 2007.
7. Маллинз Л. Менеджмент и организационное поведение. Минск, 2003.
8. Кунц Г., О'Доннел С. Системный и ситуационный анализ управленческих функций. М., 1981.
9. Дункан У. Основополагающие идеи в менеджменте. М., 1996.
10. Амос Д.-Э. Делегирование полномочий. М., 2006.

А. М. Вильгельм, Е. С. Шакарова

Исследование представлений о немецком этносе у русских

В мировой истории едва ли найдется столь же яркая иллюстрация сложных и противоречивых отношений между двумя государствами, как отношения между Россией и Германией. Народы двух великих держав, накопивших богатейший опыт культурного и военного взаимодействия, от сотрудничества до кровопролитных войн, находятся в амбивалентных отношениях «вражды-приязни» или «ненависти-любви» [См.: 1]. Можно найти множество исторических объяснений этому феномену, но очевидно смещение баланса в негативную сторону вследствие влияния роковых событий XX в., которые дважды ставили русский и немецкий народы в положение противников, что, естественно, породило множество предрассудков и предубеждений